

# **PENGARUH KOMPETENSI, DISIPLIN KERJA DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PENDAPATAN, PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH KOTA PALU**

**Amwiarni Sartika**

*rinisartika03@gmail.com*

*(Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Tadulako)*

## **Abstract**

*The objectives of this research are to know and analyze the effects of competency, job discipline and work experience simultaneously and partially on personnel performance at Regional Office of Income, Financial Management and Asset Palu City. This study involves 141 respondents that have been determined using census method sampling. Analysis technique used in this research is multiple linier regressions. The results show that competency, job discipline and work experience simultaneously and partially perform significant effects on personnel performance at Regional Office of Income, Financial Management and Asset Palu City. Determination coefficient which is indicated by adjusted R square 0.577 meaning that 57.7% personnel performance in Regional Office of Income, Financial Management and Asset Palu City is affected by competency, job discipline and work experience and 42.3% is affected by other variables that are not investigated in this research.*

**Keywords:** *competency, job discipline and work experience, personnel performance*

Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Palu (DPPKAD) yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kota Palu Nomor 02 Tahun 2013 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas-Dinas Daerah Kota Palu, mengemban tugas yang cukup berat yaitu melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan dibidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah serta tugas pembantuan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi yang cukup berat tersebut dibutuhkan pegawai-pegawai yang memiliki kompetensi yang memadai terutama yang berkaitan dengan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang kerjanya. Berdasarkan pengamatan di lapangan memperlihatkan bahwa penempatan pegawai pada DPPKAD Kota Palu belum sepenuhnya disesuaikan dengan latar belakang pendidikan dari pegawai tersebut. Seyogyanya, untuk menjalankan fungsi pengelolaan keuangan diserahkan kepada pegawai yang memiliki

latar pendidikan ekonomi atau akuntansi sehingga dalam pelaksanaan tugas tidak menemui hambatan. Namun kenyataan yang ada adalah penempatan pegawai terutama pada jabatan struktural di pegang oleh pegawai yang bukan dengan latar belakang yang sesuai.

Kedisiplinan pegawai merupakan faktor yang sangat penting yang harus dimiliki oleh setiap pegawai karena pegawai yang memiliki disiplin tinggi tentunya kinerja pegawai tersebut juga tinggi. Pengamatan awal dilapangan memperlihatkan bahwa kedisiplinan pegawai pada DPPKAD Kota Palu belum sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dari tingkat kehadiran apel pagi yang cenderung kurang mendapat perhatian yang serius oleh pegawai. Kondisi ini tentunya sangat mempengaruhi dalam pelaksanaan tugas. Sebagai contoh adalah pada bidang anggaran dan bidang akuntansi yang merupakan pusat pengelolaan keuangan. Pada bidang tersebut seringkali kehadiran pegawainya kurang memperhatikan jam kerja

yang telah ditetapkan sehingga sangat mengganggu pada saat dibutuhkan oleh satuan kerja untuk berkoordinasi.

Selain kedisiplinan, pengalaman kerja juga dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai. Pengalaman kerja menunjukkan suatu kemampuan atau keterampilan yang dimiliki seseorang. Seseorang yang sudah memiliki pengalaman kerja pasti akan lebih mudah untuk memahami suatu pekerjaan yang serupa daripada orang yang belum memiliki pengalaman. Pengalaman kerja merupakan pengetahuan yang diperoleh selama karyawan tersebut bekerja pada perusahaan ditempat kerjanya. Semakin lama pengalaman kerja yang mereka miliki semakin banyak pengetahuan yang mereka peroleh. Pengalaman kerja adalah keseluruhan pelajaran yang dipetik oleh seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dilalui dalam perjalanan hidupnya (Siagian, 2008: 60).

### **Kompetensi**

Siswanto (2003 : 20) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan manusia (yang dapat ditunjukkan dengan karya, pengetahuan, keterampilan, perilaku, sikap, motif atau bakatnya) ditemukan secara nyata dapat membedakan antara mereka yang sukses dengan mereka yang biasa saja di tempat kerja.

Watson Wyatt dalam Ruky (2004; 106) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan kombinasi dari ketrampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) dan perilaku yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil mendefinisikan kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS, berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.

Hutapea dan Thoha (2008 : 3) ada beberapa jenis kompetensi yaitu:

1. Kompetensi teknis atau fungsional (*technical/functional competences*) atau dapat juga disebut dengan istilah hard skills/hard competency (kompetensi keras). Konsentrasi kompetensi teknis adalah pada pekerjaan, yaitu untuk menggambarkan tanggung jawab, tantangan, dan sasaran kerja yang harus dilakukan atau dicapai oleh si pemangku jabatan agar si pemangku jabatan dapat berprestasi dengan baik.
2. Kompetensi perilaku (*behavioral competencies*) atau dapat juga disebut dengan istilah kompetensi lunak (*soft skills/soft competency*). Kompetensi perilaku lebih menekankan pada perilaku produktif yang harus dimiliki serta diperagakan oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan agar dapat berprestasi luar biasa.
3. Kompetensi pengetahuan atau keterampilan individu.

Penekanan pengertian kompetensi jenis ini adalah kepemilikan pengetahuan dan keterampilan.

### **Disiplin Kerja**

Undang-Undang Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil mendefinisikan disiplin adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau melanggar dijatuhi hukuman disiplin.

Siagian (2002: 375) berpendapat bahwa disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan dengan perkataan lain pendisiplinan adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga karyawan tersebut secara sukarela berusaha

bekerja secara kooperatif dengan karyawan lain serta meningkatkan prestasi kerja.

Pendapat lain dikemukakan oleh Siswanto (2003: 278) yang menyatakan bahwa disiplin kerja yaitu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta mampu menjalankannya dan tidak mudah mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Maksud dari pendisiplinan adalah untuk memperbaiki kegiatan di waktu yang akan datang bukan menghukum kegiatan masa lalu. Pendekatan negatif yang bersifat menghukum biasanya mempunyai berbagai pengaruh sampingan yang merugikan, seperti hubungan emosional terganggu, absensi meningkat, apati atau kelesuan, dan ketakutan pada penyelia (Handoko, 2005: 208).

Soetrisno (1992: 93) mengemukakan ada tiga kedisiplinan yang mempunyai kaitan yang sangat erat, yaitu:

1. Disiplin Waktu, berarti bersikap *punctual* terhadap waktu yang telah ditetapkan termasuk jam mulai bekerja, jam istirahat, jam pulang kantor dan jam mulai serta penutupan rapat/seminar dan lain-lain.
2. Disiplin Moral adalah disiplin yang keluar dari hati nurani untuk berusaha menepati atau menyelesaikan sesuatu pekerjaan. Berbeda halnya dengan disiplin waktu dan disiplin administratif yang bersifat heteronom, disiplin moral lebih bersifat otonom. Disiplin moral hanya nampak pada pertanggungjawaban serta selesai atau tidaknya suatu pekerjaan.
3. Disiplin Administratif adalah disiplin untuk mengerjakan (dan atau tidak mengerjakan) seperti yang tertera dalam aturan atau kaidah yang telah ditetapkan sebelumnya. Kaidah tersebut dapat bersifat tertulis, tidak tertulis, dapat berupa suatu norma hukum, norma kesusilaan, peraturan kepegawaian dan lain-lain.

## Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan pengetahuan yang diperoleh selama karyawan tersebut bekerja pada perusahaan ditempat kerjanya. Semakin lama pengalaman kerja yang mereka miliki semakin banyak pengetahuan yang mereka peroleh. Semakin lama seseorang pengrajin bekerja maka semakin cepat dan semakin terampil mereka menyelesaikan pekerjaan dan hasil kerjanya semakin baik dibandingkan dengan mereka yang tidak memiliki pengalaman kerja. Pengalaman kerja adalah keseluruhan pelajaran yang dipetik oleh seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dilalui dalam perjalanan hidupnya (Siagian, 2008: 60).

Alwi (2001: 717) masa kerja atau pengalaman kerja adalah jangka waktu atau lamanya seseorang bekerja pada suatu instansi, kantor atau sebagainya. Sementara menurut Nitisemito (2000 : 86) pengalaman kerja adalah sesuatu atau kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Foster (2001: 43) mengemukakan bahwa untuk menentukan berpengalaman tidaknya seorang karyawan yang sekaligus dapat digunakan sebagai indikator pengalaman kerja yaitu:

- 1) Lama waktu/ masa kerja.  
Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang sehingga dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.
- 2) Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.  
Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai

atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

3) Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan.

Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

### Kinerja Pegawai

Kinerja berarti pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika (Sedarmayanti, 2007: 260).

Mathins dan Jackson (2006: 378) berpendapat bahwa kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut : kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama. Sedangkan menurut Rivai (2004: 309), kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan guru sesuai dengan perannya di sekolah

Untuk menilai kinerja seorang pegawai dibutuhkan penilaian kinerja terhadap hasil kerja yang telah dilakukan. Sastrohadiwiryo (2003: 231) mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/ penyedia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja dengan kinerja atas uraian/ deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.

Sementara Byars dan Rue (2008 : 223) mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah proses evaluasi dan komunikasi terhadap seorang karyawan bagaimana

performanya dalam bekerja dan membuat perencanaan peningkatan. Ketika direncanakan dengan baik, penilaian kinerja tidak hanya membiarkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka menunjukkan kinerjanya tetapi juga mempengaruhi tingkat usaha dan arah mereka di masa depan. Kinerja sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut:

1. Usaha

Usaha merupakan hasil dari adanya motivasi, menunjukkan jumlah tenaga (fisik maupun mental) seseorang yang digunakan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab dalam meningkatkan prestasi kerjanya. Dari keberhasilan yang dicapai maka mendapatkan penilaian atas hasil kerjanya. Kuantitas dan kualitas pekerjaan, merupakan hasil pekerjaan yang diberikan pada karyawan baik secara kuantitas maupun kualitas yang maksimal.

2. Kemampuan

Kemampuan merupakan kriteria seseorang yang digunakan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kemampuan umumnya tidak berubah terlalu banyak dalam waktu relatif singkat.

3. Persepsi Tugas

Persepsi tugas menunjukkan arah dimana seseorang memahami kemana mereka seharusnya menyalurkan usahanya untuk keperluan pekerjaan mereka. Aktivitas dan sikap percaya seseorang juga diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan yang sesuai dengan persepsi peran/tugas masing-masing, karena tanggungjawab atas tugas dan sistem kerja merupakan hal penting dalam sebuah penugasan, apresiasi karyawan terhadap tugas yang diberikan harus tercermin dalam pribadi masing-masing pegawai, sehingga tugas yang diberikan dipahami sebagai tanggungjawab pribadi atas terlaksananya tugas yang diberikan.

## METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif. Sugiyono (2012: 147) mengemukakan bahwa metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Sementara metode verifikatif menurut Arikunto (2006: 8) adalah penelitian yang bertujuan untuk mengecek hasil penelitian lain. Jenis penelitian verifikatif menguji kebenaran suatu hipotesis yang dilakukan melalui pengumpulan data di lapangan. Menurut analisis dan jenis datanya, penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif karena data yang disajikan dalam penelitian ini merupakan data dalam bentuk angka.

Lokasi penelitian pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kota Palu dengan pertimbangan bahwa DPPKAD Kota memegang peranan penting dalam pengelolaan keuangan daerah. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil (PNS) pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kota Palu yang berjumlah 142 orang. Mengingat bahwa peneliti bekerja pada lokasi penelitian sehingga tidak kesulitan dalam memperoleh data primer sehingga peneliti menetapkan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sejumlah 141 orang, sementara peneliti sendiri tidak dilibatkan sebagai responden karena akan menimbulkan ketidak obyektifan hasil penelitian.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model regresi linear berganda (*multiple regression*). Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menaksir bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, bila dua atau lebih variabel dependen sebagai faktor predictor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya) (Sugiyono, 2012: 277).

Persamaan regresi linier berganda pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja pegawai

a = Konstanta

$b_1$  = Koefisien regresi kompetensi

$b_2$  = Koefisien regresi disiplin kerja

$b_3$  = Koefisien regresi pengalaman kerja

$X_1$  = Kompetensi

$X_2$  = Disiplin kerja

$X_3$  = Pengalaman Kerja

e = *error*/ variabel pengganggu

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Berkaitan dengan penelitian ini alat analisis Statistik Parametrik Regresi Linear Berganda yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen ( $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ ) terhadap variabel dependen (Y). Dalam konteks penelitian ini Regresi Linear Berganda digunakan untuk mengukur pengaruh kompetensi ( $X_1$ ), disiplin kerja ( $X_2$ ), dan pengalaman kerja ( $X_3$ ), terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Palu, dimana diperoleh hasil penelitian dari 141 orang responden dengan dugaan pengaruh ketiga variabel independen yaitu kompetensi, disiplin kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Palu dapat diketahui persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 1,568 + 0,289X_1 + 0,191X_2 + 0,184X_3$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa variabel independen memberi pengaruh terhadap variabel independen, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Untuk nilai konstanta sebesar 1,568 berarti kinerja pegawai sebelum adanya

variabel independen adalah sebesar 1,568.

2. Kompetensi ( $X_1$ ) dengan koefisien regresi 0,289 ini berarti terjadi pengaruh yang positif antara kompetensi dan kinerja pegawai. Artinya adalah semakin sesuai kompetensi pegawai maka akan menaikkan kinerja pegawai.
3. Disiplin Kerja ( $X_2$ ) dengan koefisien regresi 0,191 ini berarti terjadi pengaruh yang positif antara disiplin kerja dan kinerja pegawai. Artinya adalah semakin disiplin pegawai dalam bekerja maka akan menaikkan kinerja pegawai.
4. Pengalaman kerja ( $X_3$ ) dengan koefisien regresi 0,184 ini berarti terjadi pengaruh yang positif antara pengalaman kerja dengan kinerja pegawai. Artinya adalah semakin berpengalaman pegawai dalam bekerja maka akan menaikkan kinerja pegawai.

## Uji Hipotesis

### Hipotesis pertama

Hasil uji determinasi (kehandalan model) diperoleh nilai *Adjusted R-Square* = 0,577 atau = 57,70%. Hal ini berarti bahwa sebesar 57,70% variabel tidak bebas dipengaruhi oleh ketiga variabel bebas, sedangkan selebihnya sebesar 42,30% variabel tidak bebas dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Selanjutnya dari hasil perhitungan juga diperoleh  $F_{hitung} = 64,672$  pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  atau  $\alpha < 0,05$ . Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikansi  $F = 0,000$ . Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa secara bersama-sama (simultan) variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel tidak bebasnya.

Dengan demikian maka hipotesis pertama yang menyatakan bahwa: Kompetensi, disiplin kerja dan pengalaman kerja secara bersama-sama berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset

Daerah Kota Palu berdasarkan hasil Uji-F ternyata terbukti.

### Hipotesis kedua, ketiga dan keempat

1. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi sebesar 0,289, sementara tingkat signifikansi  $t$  sebesar 0,000. Dengan demikian nilai  $\text{sig } t < 0,05$  pada taraf kepercayaan 95%, sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel kompetensi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Palu. Dengan demikian maka hipotesis kedua yang menyatakan bahwa: Kompetensi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Palu, berdasarkan hasil uji- $t$  ternyata terbukti.
2. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi sebesar 0,191, sementara tingkat signifikansi  $t$  sebesar 0,000. Dengan demikian nilai  $\text{sig } t < 0,05$  pada taraf kepercayaan 95%, sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Palu. Dengan demikian maka hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa: Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Palu, berdasarkan hasil uji- $t$  ternyata terbukti.
3. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi sebesar 0,184, sementara tingkat signifikansi  $t$  sebesar 0,000. Dengan demikian nilai  $\text{sig } t < 0,05$  pada taraf kepercayaan 95%, sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel pengalaman kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Palu. Dengan demikian maka hipotesis keempat yang

menyatakan bahwa: Pengalaman Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Palu, berdasarkan hasil uji-t ternyata terbukti.

## **Pembahasan**

### ***Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai***

Perubahan paradigma pemerintahan yang baik semenjak bergulirnya reformasi birokrasi membawa dampak pada perubahan kultur pelayanan publik, dimana saat ini pelayanan publik yang baik menjadi tujuan utama dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di daerah. Hal ini menunjukkan bahwa pemerintah daerah dituntut untuk mampu memberikan kualitas pelayanan publik yang baik sehingga kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan dapat terpenuhi. Pegawai tidak lagi hanya memberikan pelayanan semata-mata itu merupakan kewajiban sebagai pegawai tetapi kualitas layanan harus menjadi tujuan utama.

Untuk mendukung tujuan tersebut, maka tugas pemerintah daerah adalah mengembangkan sumber daya manusianya sesuai dengan harapan yang diinginkan. Setiap pegawai selalu dituntut untuk memiliki kompetensi seperti kemampuan, pengetahuan dan sikap sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Hal ini bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Safwan (2014: 134) yang menyatakan bahwa seorang pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi seperti pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, dan sikap yang sesuai dengan jabatan yang diembannya selalu terdorong untuk bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Hal ini terjadi karena dengan kompetensi yang dimiliki pegawai

bersangkutan semakin mampu untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Pada dasarnya kompetensi pegawai diperoleh dari seberapa lama pegawai bekerja pada bidang yang sama. Semakin lama pegawai bekerja pada tempat yang sama maka pegawai tersebut semakin trampil dan cepat dalam melaksanakan tugas. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Simanjuntak (2005: 113) yaitu semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat pula dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerjanya.

Hal penting lainnya yang harus menjadi perhatian dalam mewujudkan tujuan organisasi adalah disiplin kerja pegawai. Disiplin merupakan sikap untuk mematuhi dan mentaati semua peraturan organisasi dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Disiplin yang tinggi akan mampu membangun kinerja pegawai yang profesional, karena pemahaman disiplin yang baik pegawai akan mampu mencermati aturan-aturan dan langkah strategis dalam melaksanakan tugas. Begitu pentingnya masalah disiplin pegawai negeri sipil (PNS), Pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Peraturan tersebut bertujuan untuk mewujudkan PNS yang handal, profesional, dan bermoral, sehingga dapat menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas serta dapat mendorong PNS untuk lebih produktif berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja. Hal ini sejalan yang dikemukakan oleh Siagian (2002: 375) yaitu disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan dengan perkataan lain pendisiplinan adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk

pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan karyawan lain serta meningkatkan prestasi kerja.

Pada umumnya pengalaman kerja PNS dapat dilihat dari masa kerja seseorang menjadi PNS. Selama menjadi PNS tentunya pegawai mengalami beberapa kali rotasi/mutasi ke berbagai bidang pekerjaan yang berbeda. Hal ini bertujuan untuk penyegaran dan pegawai tidak terpaksa pada satu bidang pekerjaan yang sama sehingga dapat mengakibatkan kejenuhan kerja. Rotasi/mutasi juga berkaitan dengan kepangkatan seorang PNS sehingga dapat dikatakan bahwa sangat sulit sekali mengukur spesialisasi seorang PNS dalam bidang tertentu. Profesionalisme lebih terlihat dari cara kerja pegawai dalam melaksanakan tugas secara umum. Namun demikian, salah satu keuntungan yang diperoleh adalah pegawai dapat memahami dengan cepat apa yang menjadi tugasnya walaupun pegawai tersebut mengalami mutasi. Selain itu pegawai juga dapat memahami berbagai macam lingkungan pekerjaan yang berbeda sehingga dapat dengan mudah mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas.

### ***Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai***

Ketrampilan dalam bekerja sangat penting dimiliki oleh pegawai karena hal ini menyangkut kelancaran proses-proses pelayanan baik pada bidang pendapatan, belanja maupun bidang aset dan mekanisme yang berjalan saling berkaitan diantara bidang yang satu dengan bidang yang lain sehingga komunikasi diantara sesama pegawai pada satu bidang maupun dengan bidang yang lain harus berjalan dengan baik. Disamping itu sebagai *leading sector* dalam pengelolaan keuangan pada Pemerintah kota Palu, Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan Aset Daerah Kota Palu memegang tugas dan

tanggungjawab yang sangat berat karena seluruh permasalahan yang dihadapi oleh perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kota Palu yang menyangkut pengelolaan keuangan harus dapat diselesaikan. Oleh karena itu dibutuhkan pegawai-pegawai yang memiliki ketrampilan dalam memberikan solusi-solusi pemecahan masalah yang dihadapi.

Selain ketrampilan, indikator pengetahuan juga harus dimiliki oleh setiap pegawai terutama yang menyangkut regulasi-regulasi pengelolaan keuangan daerah karena regulasi tersebut setiap saat mengalami perubahan dan setiap pegawai harus dapat memahaminya. Pemahaman terhadap regulasi yang menyangkut pengelolaan keuangan daerah ini penting dimiliki karena sebagai landasan hukum yang harus dijalankan agar dalam menjalankan pengelolaan keuangan tidak keluar dari koridor-koridor yang telah ditetapkan. Disamping pemahaman terhadap peraturan pengelolaan keuangan, pemahaman terhadap tugas pokok dan fungsi (tupoksi) juga memegang peranan penting karena menyangkut tugas dan tanggungjawab yang harus dijalankan oleh setiap pegawai. Tanpa adanya pemahaman terhadap tupoksi dengan baik maka pegawai tidak akan dapat menjalankan fungsinya sebagai pegawai.

Pegawai yang memahami dengan benar apa yang menjadi tugas pokoknya tentunya akan memahami pula apa yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya dibidangnya masing-masing. Dalam pengelolaan keuangan daerah memiliki siklus yang telah menjadi ketentuan yang juga merupakan *schedule* baku yang harus dijalani. Oleh karena itu diharapkan seluruh pegawai dalam menjalankan tugasnya tidak menunda-nunda pekerjaan yang akan dapat berakibat pada terbengkalainya pekerjaan dan keluarnya dalam koridor rencana kerja yang telah ditetapkan. Dengan sikap tidak menunda pekerjaan tersebut menunjukkan adanya komitmen pegawai untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu.



Melihat kondisi pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan Aset Daerah Kota Palu, dimana sebesar 41,13% adalah pegawai dengan tingkat pendidikan yang hanya setingkat SMA memang menimbulkan persoalan tersendiri karena pegawai dengan tingkat pendidikan tersebut masih kesulitan dalam menganalisis data-data maupun dalam memahami aturan-aturan yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan daerah yang setiap tahun mengalami perubahan. Dengan kondisi tersebut maka sudah selayaknya kalau pegawai tersebut bisa didorong untuk lebih meningkatkan kompetensinya melalui jenjang pendidikan formal agar lebih memiliki pola pikir dan wawasan yang lebih berkembang sehingga dapat memperbaiki kinerjanya dan pada akhirnya dapat meningkatkan karir pegawai.

Dengan telah dimilikinya ketiga indikator kompetensi tersebut diharapkan dapat membentuk kompetensi pegawai sehingga pada akhirnya dengan semakin tingginya kompetensi pegawai akan mendorong peningkatan kinerja pegawai.

### ***Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai***

Disiplin kerja yang meliputi disiplin waktu, disiplin moral dan disiplin administratif, berdasarkan hasil tanggapan responden menunjukkan bahwa indikator disiplin administratif merupakan indikator yang sangat penting yang harus dimiliki oleh pegawai. Disiplin administratif pegawai dalam menjalankan tugas pengelolaan keuangan tidak dapat ditawar-tawar lagi karena hal ini menyangkut prosedur kerja yang telah ditetapkan sehingga tidak dapat dilanggar dan bahkan diabaikan. Prosedur kerja harus dipahami oleh seluruh pegawai pegawai Dinas, dengan dipahaminya prosedur kerja maka proses pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan. Disiplin administratif juga menyangkut bagaimana sikap pegawai dalam mengikuti aturan-aturan kedinasan terutama

yang berkaitan dengan penggunaan seragam dan atribut pegawai karena hal ini menunjukkan jati diri seorang pegawai.

Sebagai seorang pegawai tentunya sudah memahami apa yang menjadi tugas pokoknya. Oleh karena itu sudah seyogyanya pegawai dapat memahami dengan benar apa yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya sebagai seorang pegawai terutama yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas. Pegawai yang memiliki kedisiplinan kerja yang tinggi tentunya paham dengan benar bahwa tugas yang menjadi tanggungjawabnya harus dapat dijalankan dengan baik dan tepat waktu. Selain itu loyalitas kepada pimpinan juga sangat penting untuk dipahami oleh pegawai. Salah satu bentuk loyalitas tersebut adalah kesediaan pegawai untuk dapat mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan meskipun pekerjaan tersebut diluar bidang tugasnya. Hal ini dapat terjadi karena pimpinan merasa percaya terhadap kemampuan pegawai yang diberikan kepercayaan dan tanggungjawab untuk menyelesaikan pekerjaan.

Kedisiplinan pegawai yang seringkali menjadi perhatian adalah disiplin dalam menepati jam kerja. Begitu pentingnya permasalahan disiplin jam kerja pegawai, Pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Kehadiran pegawai selalu dikaitkan dengan apel pagi dan apel sore, tetapi yang seringkali terabaikan adalah keberadaan pegawai setelah pelaksanaan apel pagi. Pengamatan di lapangan dan masukan dari responden memperlihatkan bahwa pegawai mempertanyakan apakah ada kaitannya antara kehadiran dalam apel dengan kinerja, karena mereka beranggapan bahwa pada dasarnya apa yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya pada hari itu dapat terselesaikan. Pelaksanaan apel pagi dan sore secara legal tidak diatur dalam peraturan perundang-undangan, yang diatur adalah pegawai diwajibkan untuk hadir pada jam

kerja sementara budaya apel pagi dan sore sudah berjalan sejak lama.

Kelemahan lain dalam disiplin waktu dan banyak terjadi adalah masalah pemanfaatan jam istirahat pegawai yang sering tidak sesuai waktu yang telah ditetapkan. Jam istirahat pegawai sesuai ketentuan adalah dari jam 12.00 hingga jam 13.00, namun masih ada pegawai yang memanfaatkan waktu istirahat lebih dari ketentuan yang berlaku. Hal ini tentunya sangat mengganggu jalannya proses pelayanan administrasi keuangan baik pendapatan maupun belanja.

Berdasarkan uraian tersebut, maka jelaslah dengan dimiliki ketiga indikator disiplin kerja tersebut diharapkan dapat memperbaiki dan meningkatkan disiplin kerja pegawai sehingga pegawai dapat bekerja dengan baik yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

### ***Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai***

Pegawai yang berpengalaman dalam bekerja tentunya dapat memahami seluruh pekerjaan yang diberikan baik dari segi kuantitas maupun kualitas pekerjaan. Dengan kata lain adalah pegawai tidak akan mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas meskipun dalam bidang yang baru dijalannya, karena pegawai yang memiliki pengalaman kerja, akan memiliki pengetahuan yang lebih luas terhadap pekerjaan sehingga memahami apa dan bagaimana tugas tersebut harus dilaksanakan. Pengetahuan dan ketrampilan seringkali tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Pegawai yang memiliki pengetahuan yang tinggi namun tidak memiliki ketrampilan yang baik akan mengalami kesulitan dalam bekerja. Demikian pula halnya dengan pegawai yang memiliki ketrampilan yang baik namun tidak didukung dengan tingkat pendidikan yang memadai akan dapat menghambat pelaksanaan pekerjaan.

Pengalaman kerja juga berkaitan dengan penguasaan terhadap suatu pekerjaan. Semakin lama pegawai ditempatkan pada suatu pekerjaan yang sama maka akan semakin menguasainya pekerjaan yang dijalankan. Namun hal ini tergantung dari bagaimana pegawai tersebut memahami dengan benar apa yang menjadi tugasnya. Meskipun pegawai bekerja lama di tempatnya namun tidak memahami apa yang menjadi tugasnya akan menjadi sia-sia. Penguasaan terhadap pekerjaan dapat dilihat dari penguasaan pegawai terhadap seluruh aspek pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, apapun pekerjaan yang dihadapinya dapat dijalankan dengan baik. Pegawai yang menguasai pekerjaannya tidak akan mengalami kesulitan dalam menjalankan pekerjaan dan apabila menghadapi kesulitan akan dapat segera menemukan jalan keluarnya.

Pengalaman kerja seringkali dikaitkan dengan masa kerja pegawai, namun yang juga menjadi bahan pertanyaan adalah apakah selama masa kerja tersebut pegawai telah bekerja dengan baik?. Pegawai yang memiliki masa kerja yang telah lama tentunya telah mengalami berbagai macam bentuk pekerjaan dan permasalahannya sehingga telah memahami dengan benar segala macam bentuk pekerjaan. Hal ini tentunya hanya berlaku pada pekerjaan-pekerjaan yang bersifat administrasi. Sementara untuk pekerjaan teknis, pegawai tentunya harus belajar dan memahami dengan benar pekerjaan yang dihadapinya. Persoalan yang dihadapi oleh PNS adalah penempatan seorang pegawai yang seringkali tidak melihat latar belakang pendidikan sehingga pegawai untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berbeda membutuhkan waktu untuk belajar apa yang menjadi tugasnya.

## **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi, disiplin kerja dan pengalaman kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Palu.
2. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Palu.
3. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Palu.
4. Pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Palu.

### **Rekomendasi**

1. Pada aspek kompetensi hendaknya Kepala Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Palu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperluas pengetahuannya dengan menempuh jenjang pendidikan yang lebih tinggi dan sesuai dengan bidang tugas yang dijalannya. Hal ini juga melihat bahwa masih banyaknya pegawai yang hanya dengan tingkat pendidikan SMA sehingga untuk dapat meningkatkan kinerjanya perlu adanya pengembangan sumberdaya manusia. Disamping itu dapat pula diupayakan peningkatan kompetensi pegawai melalui pelatihan-pelatihan teknis yang berkaitan dengan bidang tugas yang dijalannya.

Terkait dengan kompetensi, hendaknya dalam penempatan pegawai maupun dalam pengisian jabatan struktural hendaknya

lebih mempertimbangkan aspek kesesuaian latar belakang pendidikan pegawai dibandingkan dengan keinginan untuk menempatkan pegawai pada bidang tertentu..

2. Pada aspek disiplin kerja juga hendaknya dilakukan perbaikan terutama yang berkaitan dengan penggunaan jam istirahat pegawai karena sangat mengganggu proses pelayanan, baik pelayanan internal Pemerintah Kota Palu maupun pelayanan kepada masyarakat. Pemberian sanksi yang tegas merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh yaitu dengan melakukan pemotongan terhadap tunjangan yang diterima ataupun dapat dilakukan mutasi terhadap pegawai-pegawai yang memang dirasa sudah tidak dapat lagi dilakukan pembinaan.
3. Pada aspek pengalaman kerja, masih banyak pegawai yang belum memiliki masa kerja yang cukup memadai untuk memahami pekerjaannya. Oleh karena itu hendaknya Kepala DPPKAD Kota Palu dapat membantu pegawai-pegawai tersebut dengan memberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan teknis yang berkaitan dengan bidang tugasnya.

## **UCAPAN TERIMA KASIH**

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. Penulis telah banyak mendapat bantuan, petunjuk dan arahan dari berbagai pihak terutama kepada Ketua Tim Pembimbing Prof. Dr. Syahir Natsir, S.E., M.Si. dan Anggota Tim Pembimbing Wahyuningsih, S.E, M.Sc., Ph.D. Semoga penelitian ini dapat menjadi sumbangan yang bermanfaat dan mendorong lahirnya karya ilmiah yang lebih baik dikemudian hari.

## DAFTAR RUJUKAN

- Alwi, Syafaruddin, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*, Yogyakarta : BPFE.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Byars, Lloyd I. dan Leslie W. Rue. 2008. *Human Resource Management*. 8th edition. McGraw-Hill.
- Foster, Bill. 2001. *Pembinaan untuk Peningkatan Kinerja Karyawan*. Jakarta: PPM. Kansius.
- Handoko, Hani. T. 2005, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha. 2008. *Kompetensi Plus*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Mathis, Robert L dan John H Jackson, 2006, *Human Resource Management*, terjemahan, Edisi Kesepuluh, Jakarta: Salemba Empat.
- Nitisemito, A. S., 2000. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Jakarta
- Peraturan Daerah Kota Palu Nomor 02 Tahun 2013 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas-Dinas Daerah Kota Palu
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Ruky, Achmad S. 2004. *Sistem Manajemen Kinerja*, Cetakan Ketiga, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Sastrohadiwiryo, B. Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung , PT. Refika Aditama
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta : PT. Ardi Mahasatya.
- \_\_\_\_\_. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Siswanto, Bedjo. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja, Rancangan Dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja*. Bandung: Penerbit Sinar Baru.
- Soetrisno, P.H. 1992. *Kapita Selekta Ekonomi (Suatu Studi)*. Edisi II. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, Jakarta
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, Jakarta.